

SVMC

22 NOV. AU
3 DEC. 2021

SOMMET VIRTUEL DU CLIMAT

Un évènement co-porté par :

www.sommetvirtuelduclimat.com



Sponsor Officiel :

bpifrance

Notre mission : permettre aux entreprises et collectivités de s'engager, d'agir et d'avancer concrètement sur la voie collective de la neutralité carbone



ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

Comment se préparer et pérenniser son entreprise dans un monde décarboné ?



COLLECTIVITÉS ET TERRITOIRES

Comment arriver à la neutralité carbone et rendre son territoire résilient ?



DES LEVIERS
D' ACTIONS
CONCRETS



DES APPORTS
D' EXPERTISE
TECHNIQUE



DES RETOURS
D' EXPÉRIENCES
INSPIRANTS

Les co-porteurs



APCC

L'Association des Professionnels en Conseil Climat Energie et Environnement représente les bureaux d'études qui conseillent les entreprises, collectivités et établissements publics sur les sujets liés à la transition énergétique. Parmi ses actions phares, elle anime des groupes de travail métiers, organise des webconférences et événements, publie des articles et autres livrables.



ADEME

L'Agence De l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie participe à la mise en œuvre des politiques publiques dans les domaines de l'environnement, de l'énergie et du développement durable. Elle met à disposition des entreprises, collectivités locales, pouvoirs publics et grand public ses capacités d'expertise et de conseil.



ABC

Depuis 2011, l'Association Bilan Carbone (ABC) participe activement à la lutte contre le changement climatique en fédérant les expertises, en sensibilisant les parties prenantes et en mettant à disposition des organisations les solutions et bonnes pratiques adéquates – à l'échelle national et international – pour réussir leur transition énergie-climat.



Fédération CINOV

Le CINOV est la fédération patronale représentative des métiers de la prestation intellectuelle du conseil, de l'ingénierie et du numérique. Ses domaines d'activités sont variés, allant de la construction au tourisme en passant par l'environnement, l'énergie et le changement climatique.

MERCI !

Sponsor Officiel



Sponsors Gold



Sponsors Silver



Partenaires



Soutenir le SVC

Nous avons à cœur de proposer un événement accessible à tous et donc **100% gratuit pour les participants**. Cependant, pour qu'un tel événement puisse avoir lieu, nous devons déployer de nombreuses ressources (humaines, techniques)... Qui nécessitent un certain financement !

Si vous appréciez notre initiative, et pour compléter les ressources apportées par les co-porteurs et nos sponsors, **nous vous invitons à nous montrer votre soutien en laissant un pourboire à prix libre** pour votre participation à l'événement ! Par exemple, vous pourriez imaginer faire don du montant du repas, du billet de train ou de l'hôtel que vous auriez payé si vous vous étiez déplacé.

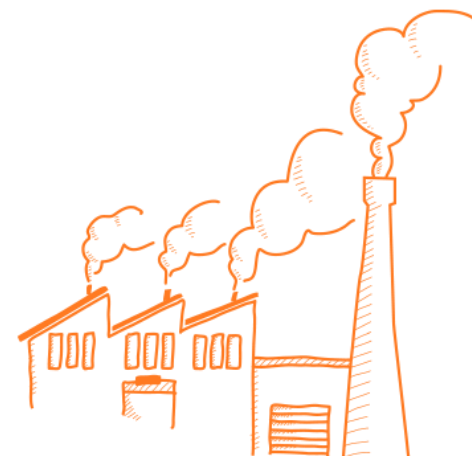
NB : votre contribution ne pourra pas faire l'objet d'une défiscalisation.



**Agir maintenant
au lieu de subir demain :**
un exemple d'application
de la méthode Lance
pour adapter
la stratégie d'entreprise



25 novembre 2021



1

Introduction

► Une communauté de 20 personnes pour déployer la méthode

dont



Alain Risbourg
Fondateur chez
Covivance



Nathalie Lance
Facilitatrice en
adaptation au
changement
climatique chez
Coopaname/écolance



Nolwenn Gourmelon
Consultante RSE et
développement durable
chez AEnrage



Patrick Noël
Co-fondateur chez
We Boost Your Project



Pierre-Louis Frouein
Shift4Green

► C'est quoi prendre en compte le changement climatique ?

Atténuation

- réduire les sources de GES ou renforcer les puits
 - 4 principaux secteurs émetteurs en France :
 - le **transport** (31 %),
 - l'**agriculture**,
 - le **bâtiment**,
 - l'**industrie**
- } 17 à 19 %
chacun

Adaptation

- s'ajuster au climat actuel ou attendu, + conséquences
- les entreprises vulnérables
 - > adaptation **transformationnelle** : **stratégie**, modèle économique, opérations, etc.

Source des définitions : GIEC

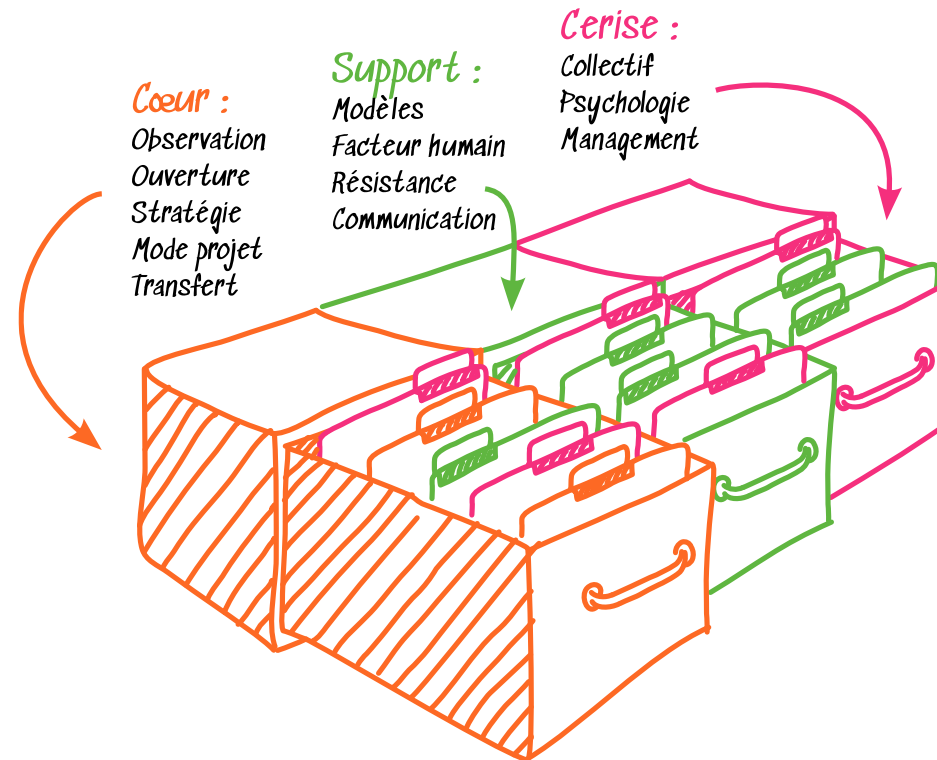
Source des chiffres : Haut Conseil pour le Climat, juillet 2021

► Le fil conducteur de la méthode



LA GESTION DU CHANGEMENT INCLUT EN TÂCHES DE FOND : LE FACTEUR HUMAIN, LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT ET UNE COMMUNICATION CIBLÉE DURANT TOUT LE PARCOURS >>>

► Le fil conducteur est accompagné d'une boîte à outils pour l'appliquer



2

Illustration avec l'entreprise Gaston

Une histoire qui pourrait être vraie...



Le narrateur

L'entreprise Gaston est spécialisée dans le service de voiture de transport avec chauffeur pour les VIP (*grande remise*).

Une des consultantes de la communauté, Nathalie, a proposé un accompagnement avec la méthode Lance.

L'offre prévoit deux modules

- Module 1 : accompagnement en immersion de 3 jours par semaine pour les étapes 1 à 3 (jusqu'à la définition de la Stratégie)
Le budget pour les étapes 1-3 est de 20 000€ hors prestation de Nathalie et temps des employés
- Module 2 : support d'un chef de projet interne pour les étapes 4 et 5 (modalités à définir à l'étape Stratégie)

Déroulons les cinq étapes de la méthode...

Patrick est le dirigeant, Pierre-Louis le narrateur, Nathalie la facilitatrice, Nolwenn la directrice RH/RSE, Alain le directeur commercial/opérations.



La facilitatrice



1. Observation



1. Observation

Intention

Découvrir l'entreprise, ses employés, ses clients, son activité, ses produits, son histoire et son positionnement par rapport au changement climatique.
Discerner sa culture, son style, ses réseaux informels, ses influences et son aptitude au changement, pour proposer une démarche de changement qui lui soit adaptée.

Participants

Principalement le·la spécialiste en transformation, en sollicitant des interlocuteurs quand nécessaire.



Description

Le·la spécialiste en transformation récolte des informations de trois façons : d'une manière peu intrusive, d'une manière plus directe et un peu plus intrusive et en réalisant un parcours type nouvel embauché.
Trois types d'information sont récoltées : tangibles ou factuelles, intangibles, relatives à l'aptitude à changer.
Le·la spécialiste en transformation utilise des outils d'analyse et d'organisation des informations.



Temps nécessaire

Le temps dépend factuellement de la taille de l'entreprise, de la fréquence des réunions régulières et de la disponibilité des parties prenantes.
Le minimum factuel et incompressible pour cette étape est d'un mois.



En sortie



Le profil de changement



FACTEUR HUMAIN

RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

COMMUNICATION

Voici un mois que Nathalie est dans l'entreprise Gaston en immersion à raison de 3 jours par semaine.

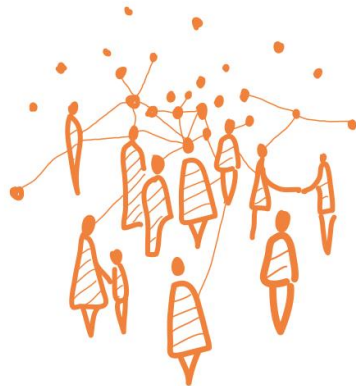
L'étape d'Observation est presque terminée. Le comité exécutif est convoqué pour prendre connaissance du profil de changement, relever les inexactitudes, résoudre les problèmes en suspend, prendre des décisions sur le chemin de changement proposé.

Nathalie et la responsable RH/RSE présentent le profil de changement...



Entreprise Gaston

Profil de changement



novembre 2021

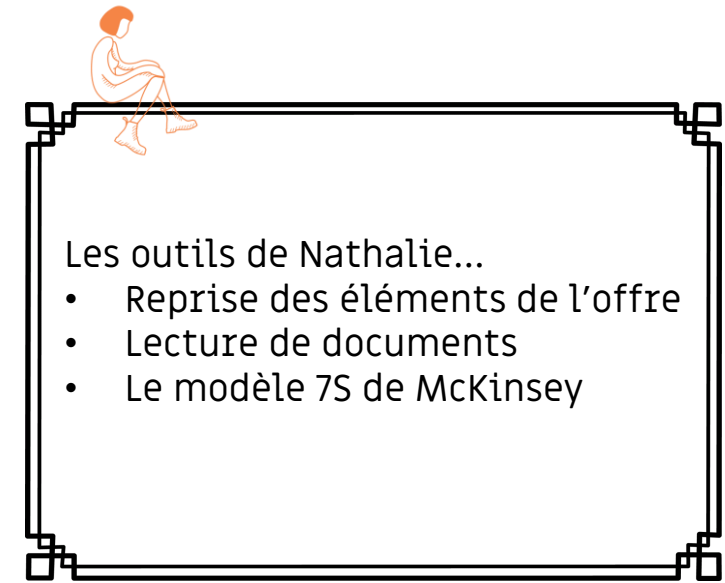


écolance fait partie de Coopaname,
SCOP-SA à capital variable
RCS Paris : 448 762 526 - APE : 7022Z
N° Intracom : FR49 448 762 526
3/7 rue Albert Marquet - 75020 Paris

Sommaire

- ▶ L'entreprise Gaston aujourd'hui
 - ▶ Histoire, activités
 - ▶ Stratégie
 - ▶ Organisation
 - ▶ Fournisseurs
 - ▶ Culture
 - ▶ RSE
 - ▶ Positionnement climat
- ▶ Proposition de démarche de changement
 - ▶ Résumé de la demande
 - ▶ Parties prenantes
 - ▶ Style de changement
 - ▶ Gouvernance
 - ▶ Etape Stratégie
 - ▶ Activités d'Ouverture

L'Entreprise Gaston Aujourd'hui

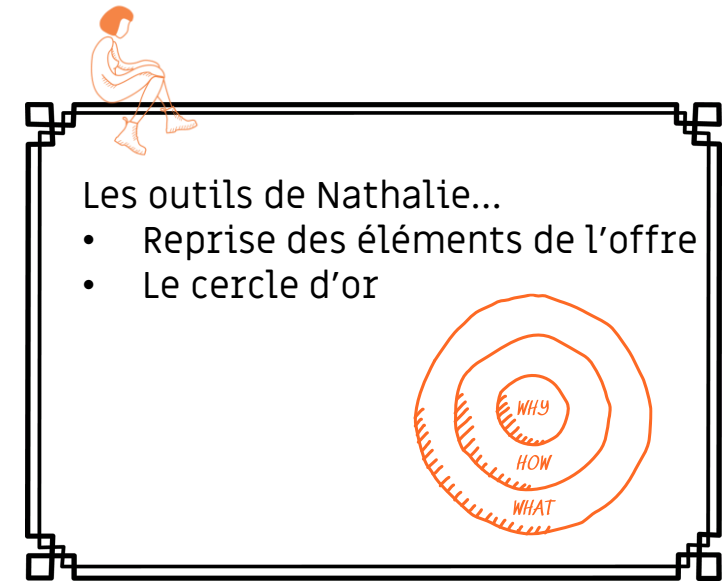


Histoire et Activités

- ▶ L'entreprise Gaston est une entreprise familiale créée au siècle dernier
- ▶ Vous proposez à vos clients des services haut de gamme de voiture de transport avec chauffeur
- ▶ L'entreprise compte 250 employés, dont les chauffeurs
- ▶ Vous êtes présents à Paris et depuis peu à Lyon

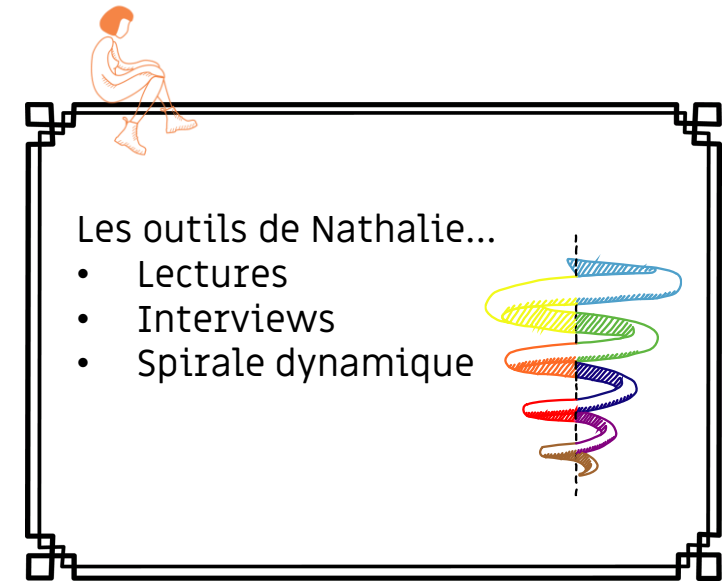
Stratégie

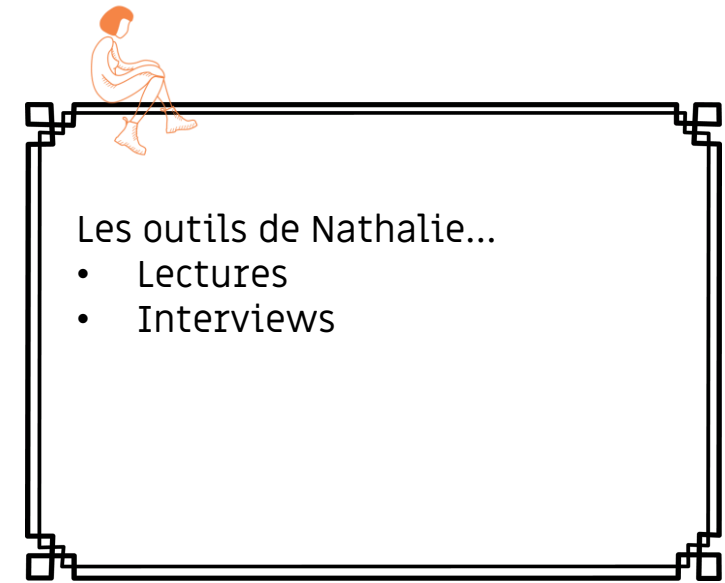
- ▶ Votre stratégie a toujours été de vous différencier de vos concurrents en apportant un service haut de gamme
- ▶ Votre service principal est la prise en charge et le transport de personnalités
- ▶ Vous souhaitez élargir vos activités à des grands événements comme Les jeux olympiques



Organisation

- ▶ Votre organisation est pyramidale avec un comité exécutif, des services par métier
- ▶ Après analyse, votre entreprise est bleue selon la spirale dynamique
- ▶ C'est le niveau de la règle et du conformiste, avec une hiérarchie rigide, souvent paternaliste





Fournisseurs

- ▶ Vos fournisseurs sont principalement ceux de votre flotte de véhicules
- ▶ Vous avez des accords avec des constructeurs mais vous privilégiez néanmoins la diversité pour satisfaire vos clients

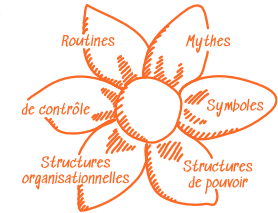
Culture

- ▶ Toute votre entreprise apporte un soin particulier au contact personnalisé avec vos clients, avec un soin pour les petits services et le confort de votre clientèle
- ▶ Le comité exécutif donne la parole aux employés au cours d'événements annuels
- ▶ Il existe plusieurs courants au sein des chauffeurs, ceux qui sont dans l'entreprise depuis longtemps, ceux qui viennent des sociétés créées récemment



Les outils de Nathalie...

- Interviews
- Machine à café
- Participation à des réunions
- Vis-ma-vie
- Marguerite sociologique



RSE



Les outils de Nathalie...

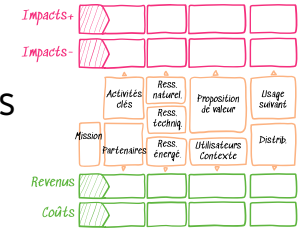
- Organigrammes
- Rapports RSE
- Matrice de matérialité
- Communications internes et externes
- Machine à café
- Participation à des réunions
- Communication responsable

- ▶ Depuis quelques années, votre responsable RH a un rôle de responsable RSE, en lien avec la responsable communication
- ▶ Des actions sociales et sociétales ont été déployées, comme un arrondi sur salaire et des journées passées dans des associations de l'économie sociale et solidaire
- ▶ Vos nouveaux prospects événementiels demandent plus



Les outils de Nathalie...

- Interviews
- Participation à des réunions
- Le circular canvas



Positionnement climat

- ▶ Le climat n'a jamais été une préoccupation très importante jusqu'à présent
- ▶ La volonté de vous positionner sur le marché de l'événementiel change la donne
- ▶ Aucun bilan carbone n'a été réalisé jusqu'à présent
- ▶ Un circular canvas est en préparation



La directrice
RH/RSE

Proposition de démarche de changement

Résumé de la demande

► Le sens de l'action

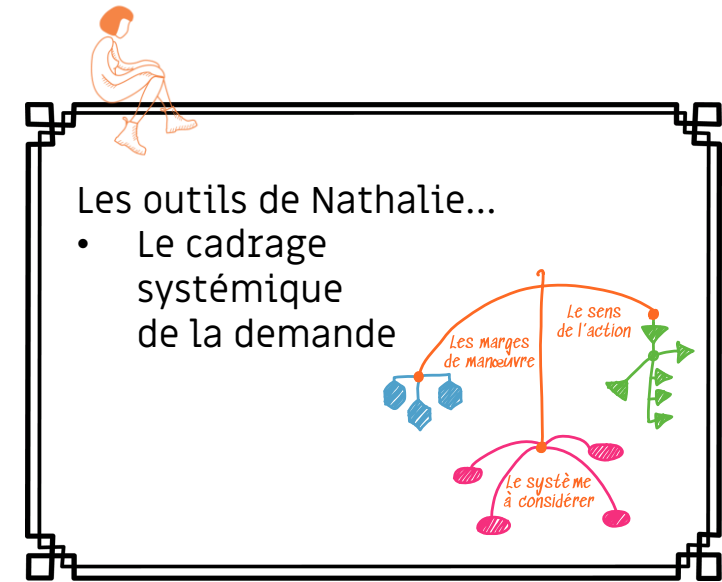
- Votre dirigeant souhaite effectuer une **adaptation transformationnelle** au changement climatique

► Le système à considérer

- Il est calqué sur les Parties Prenantes à inclure dans la démarche

► Les marges de manœuvre

- Finitude des énergies fossiles
- Contraintes réglementaires
- Evolutions sociales (VIP)



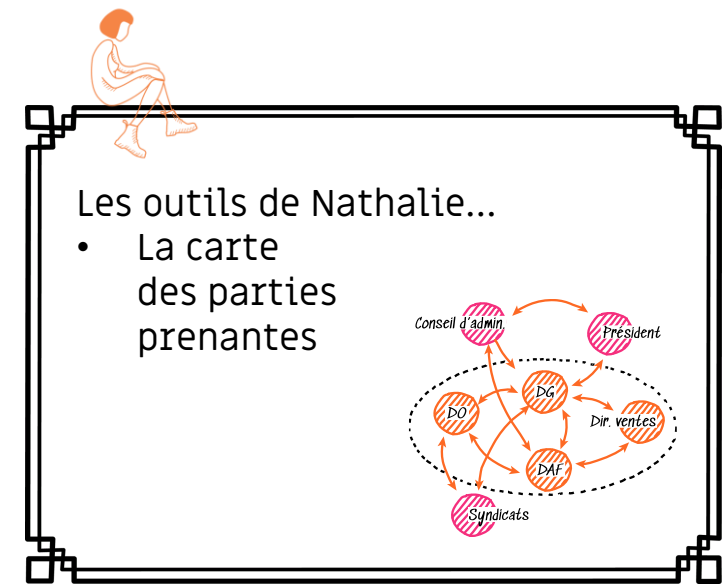
Parties prenantes

► Internes

- Comité exécutif
- L'ensemble des employés

► Externes

- Le chanteur Samuel Tagué
- Les députés Gilbert Martin et Solange Bertoud
- Fournisseur de véhicules
- Banque
- Représentant territorial (Ville de Paris)
- Représentant du CSNERT (Chambre Syndicale Nationale des Entreprises de Remise et de Tourisme)



► Symboliques



Nature
(chauffeur)



Climat
(marketing)



Exclus du
système
(représentant)



Sens
(dirigeant)

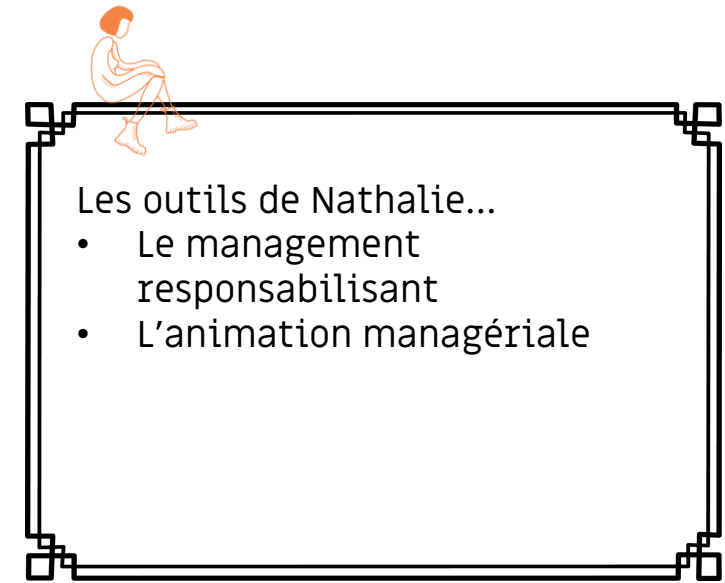


Les outils de Nathalie...

- L'animation managériale
- Le management responsabilisant
- Les domaines de continuité et de stabilité

Style de changement

- ▶ L'entreprise pourrait envisager utiliser quelques techniques de management responsabilisant au cours de la démarche
- ▶ Nous pourrions également utiliser quelques techniques d'intelligence collective qui ouvriraient la participation à la démarche au-delà du comité exécutif (cf. Parties Prenantes)
- ▶ Nos éléments de fierté seront gardés et mis en valeur



Gouvernance du changement

- ▶ Un comité de changement
 - ▶ Constitué du comité exécutif et des parties prenantes symboliques
- ▶ Décisions
 - ▶ Une décision pourrait être prise par consentement pour tester une gouvernance partagée



Les outils de Nathalie...

- La raison d'être



Etape Stratégie

- Une réflexion sur la raison d'être de l'entreprise serait utile au moment l'étape de Stratégie



Les outils de Nathalie...

- Le voyage apprenant
- Les événements ou conférences sectoriels
- Les expériences apprenantes
- Les formations
- Les découvertes...
- Les fictions

Activités d'Ouverture

- ▶ Pour imaginer le monde et l'entreprise dans 10-20-30 ans
- ▶ Les activités sélectionnées adressent
 - ▶ Le climat, la compréhension de la problématique
 - ▶ Les évolutions possibles de la mobilité, en particulier en ville
 - ▶ Les évolutions de la comptabilité, au-delà des actifs financiers
 - ▶ La décroissance, est-il possible d'y échapper ?
 - ▶ La place des VIP, de la Jet Set dans l'avenir
 - ▶ La place et le rôle des entreprises

Propositions d'activités d'Ouverture

Activités formatrices climat



Activité	Type	Description	Pour quoi ?	Pour qui ?	Coût
Fresque du climat	Atelier	Outil d'intelligence collective de 3 heures sur les causes et conséquences du dérèglement climatique	Comprendre l'urgence climat	Direction et plus si possible	l'atelier pour 8 ≈ 1500€
Cours Mines Paris Tech juin 2019	Cours	Jean-Marc Jancovici explique l'énergie et le climat sous forme 8 vidéos de 2h30	Comprendre la problématique énergie/climat	Toute personne intéressée	Gratuit
Du business sans énergie et sans climat ?	Conférence	Déclinaison du cours énergie/climat en 2h pour un public d'école de commerce (ESCP - 06/09/2021)	Comprendre la problématique énergie/climat sans entrer dans les démonstrations techniques	Direction et plus si possible	Gratuit
Le monde sans fin	BD	Approche décomplexée et graphique des enjeux climatiques	Comprendre et intégrer les enjeux climatiques	Toute l'entreprise	2400€ (27*200)
Résumé du rapport du GIEC	Rapport	Résumé pour les décideurs du rapport du GIEC de 2021 (en anglais)	Comprendre l'état actuel du climat, le rôle des humains, et les futurs possibles	Direction	Gratuit

Propositions d'activités d'Ouverture

Activités liées à la mobilité en ville

Activité	Type	Description	Pour quoi ?	Pour qui ?	Coût
Fresque de la mobilité	Atelier	Fresque inspirée de la Fresque du Climat, dédiée aux enjeux carbone de la mobilité des personnes	Comprendre comment adopter une mobilité plus sobre et mesurer son impact carbone	Direction et plus si possible	1 atelier pour 8 ≈ 1500€
Smartcity	Podcast	Les enjeux des villes à travers une vision systémique	Prendre conscience, comprendre la résilience des villes	Toute personne intéressée	Gratuit
Post-Car World Futurs de la ville-territoire	Livre	Basé sur l'architecture, la sociologie et l'urbanisme, le livre propose quatre visions prospectives, articulées en autant de mises en fiction	Imaginer une ville sans voiture	Toute personne intéressée	33€
Pontevedra, une ville sans voitures	Vidéo	En Espagne, cette ville n'a presque plus de voiture. Résultat : moins de bruit, moins de stress et plus d'air	Imaginer comment se déplaceraient des VIP sans voiture	Toute personne intéressée	Gratuit

Propositions d'activités d'Ouverture

Activités liées à la comptabilité écologique

Activité	Type	Description	Pour quoi ?	Pour qui ?	Coût
Groupe Kering	Voyage apprentissage	Kering a développé un outil de mesure d'impact environnemental qui est partagé avec des entreprises du secteur du luxe et au-delà	Comprendre que les critères environnementaux peuvent avoir une place aussi importante que les critères financiers	Service comptabilité (4p)	800€
Chaire comptabilité écologique	Conférences	La chaire de comptabilité écologique organise des conférences	Comprendre le rôle de la comptabilité écologique dans la transition	Service comptabilité, direction	Gratuit
Comment mesurer la contribution des entreprises à la société ?	Conférence	Rencontres d'une journée organisée par l'Anvie (Anvie - Association nationale de valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des entreprises) le 30 novembre 2021	Découvrir de nouveaux instruments de gestion et l'importance de la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux en plus des aspects financiers	Directeurs comptabilité et finance	150€ HT + 80€

Propositions d'activités d'Ouverture

Activités liées à la décroissance

Activité	Type	Description	Pour quoi ?	Pour qui ?	Coût
Pyramide des besoins	Atelier	Atelier de 3 heures en intelligence collective sur la base des principes de la pyramide de Maslow	Distinguer les priorités de besoins et agir en conséquence	Parties prenantes volontaires	500€
La société de déconsommation	Livre	Cécile Désaunay fait le point sur les pratiques qui conduisent à repenser radicalement notre rapport à la consommation, voire à s'en libérer	Appliquer des pratiques de réduction de la consommation	Toute personne intéressée	17€
Ti-Village	Visite	Voyage apprenant au village de Tiny houses de Saint-Brieuc	Pour découvrir le mode de vie minimaliste et réfléchir à surconsommation	Volontaires	500€

Propositions d'activités d'Ouverture

Activités liées aux VIP, à la Jet Set

Activité	Type	Description	Pour quoi ?	Pour qui ?	Coût
<u>Soleil vert de Richard Fleischer</u>	Séance cinéma/ débat privée	Film de 1976 sur New-York en 2022 : températures extrêmes, épuisement des ressources et surpopulation. Seule une petite élite s'en sort	Imaginer une vie future avec les conséquences climatiques et comment les différences sociales se manifestent	Toutes les parties prenantes	3000€
<u>Snowpiercer de Bong Joon Ho</u>	Séance cinéma/ débat privée	En 2031, des survivants climatiques sont dans un train qui tourne autour du globe sans s'arrêter. Les pauvres sont dans un wagon en queue, les riches, devant, vivent dans l'opulence	Réfléchir aux comportements d'une société aux différences sociales marquées	Toutes les parties prenantes	3000€
<u>PTEF : focus sur la culture</u>	Rapport	The Shift Project travaille sur la décarbonation du secteur de la culture dans le cadre du Plan de transformation de l'économie française	Comprendre que la culture a aussi un rôle à jouer en décarbonation, notamment concernant le transport des VIP	Toute personne intéressée	Gratuit
<u>L'entraide, l'autre loi de la jungle de Pablo Servigne</u>	Livre	Analyse transdisciplinaire des mécanismes d'entraide	Réfléchir sur la loi du plus fort et notre aptitude à lui préférer l'entraide	Toute personne intéressée	22€

Propositions d'activités d'Ouverture

Activités liées aux évolutions d'entreprises



Activité	Type	Description	Pour quoi ?	Pour qui ?	Coût
La chaîne de l'entreprise contributive	Vidéos	Une sélection de vidéos utiles pour la réflexion sur l'entreprise contributive	Réfléchir au rôle des entreprises dans la problématique climat	Volontaires	Gratuit
Entreprise contributive de Fabrice Bonnifet et Céline Puff Ardichvili	Livre	Une entreprise contributive est utile pour l'humain, la biodiversité et plus généralement pour la planète. Dans cet ouvrage sous-titré « concilier monde des affaires et limites planétaires », les auteurs exposent cinq principes de l'entreprise contributive	Etudier des directions possibles d'évolution de Gaston	Direction et plus si possible	18€
La Perma entreprise de Sylvain Breuzard	Livre	L'auteur transmet son expérience et propose aux chefs d'entreprise de passer en mode "perma". Il partage une vision : les entreprises pourraient, si elles acceptaient de se remettre en question, devenir de puissantes forces de changement	Imaginer que Gaston pourrait être moteur dans le changement	Direction et plus si possible	27€

Le coin des tâches de fond



Les outils de Nathalie...

- Les trois niveaux d'intention
- Le tableau des acteurs clé
- La cartographie des acteurs
- Le journal de bord
- La carte des partenaires
- La marche empathique
- Le plan de communication
- La valorisation des démarches

TÂCHES DE FOND

FACTEUR HUMAIN

RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

COMMUNICATION

Dans l'équipe marketing, une personne est militante climat

Partie Prenante symbolique climat

La fille du dirigeant est très active dans Alternatiba depuis les marches climat

Visite Base

Ouverture, Compta

le service comptabilité semble être dans un refus net

Le comité exécutif n'a pas une bonne connaissance des problématiques climat

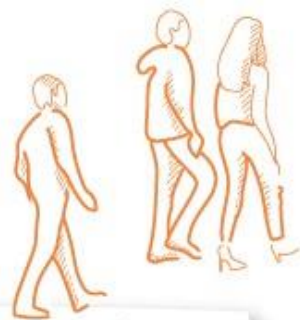
Ouverture, formations

Il existe certains freins, notamment celui du directeur financier et de la responsable RH/RSE

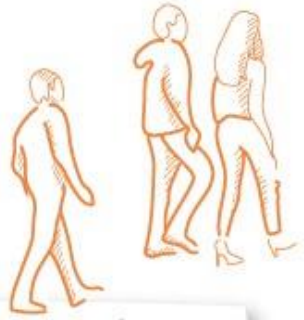
DF, marche empathique RH/RSE, implication

Le dirigeant envoie un message à tous les employés

Démarche



2. Ouverture



2. Ouverture

Intention

Inviter l'entreprise à considérer son activité sous un jour nouveau, en allant au-delà même de ce qu'elle pourrait imaginer pour sa propre transformation.

Participants

En fonction de l'intérêt de l'entreprise pour les démarches participatives et de son budget, elle décide du niveau de participation du management, des employés et des parties prenantes plus généralement que ce soit pour l'étape Ouverture ou l'étape Stratégie. La participation est un élément important de la résistance au changement.



Description

L'entreprise choisit les activités à proposer à ses parties prenantes et les met en œuvre. La portée de ces activités est déterminante pour l'étendue de la transformation, qui peut être ambitieuse ou modeste. Les activités choisies vont pourtant servir de terreau pour l'étape Stratégie, car elles permettent de voir plus loin et plus large, sans pour autant aller aussi loin. Elles donnent une direction, elles aiguisent l'imagination.



Temps nécessaire

Le temps dépend factuellement du nombre de personnes impliquées dans l'étape Ouverture, de leur disponibilité pour réaliser les expériences et du nombre d'expériences. La moyenne pour cette étape est de deux mois.



En sortie



Rapports de visites

TÂCHES DE FOND

FACTEUR HUMAIN

RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

COMMUNICATION

Programme des activités d'ouverture

choisies par le comité de changement



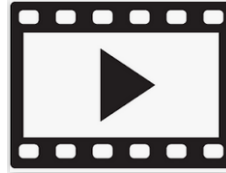
Le directeur commercial / opérations



BD pour tous les employés qui le souhaitent



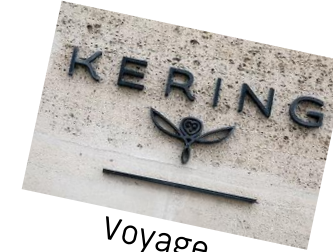
Livre en libre service



Programme de vidéos tous les midis dans la salle de réunion



Sélection de podcasts



Voyage apprenant comptabilité



Voyage apprenant décroissance



Rapport en libre service



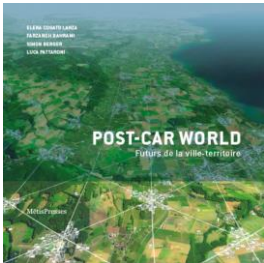
Livre en libre service



Une fresque ou une journée mobilité



Visite rencontre de militants climat à la Base



Livre en libre service



Livre en libre service



Cinq fresques sur inscription



Atelier Pyramide des besoins



Soirée débat au cinéma avec toute l'entreprise

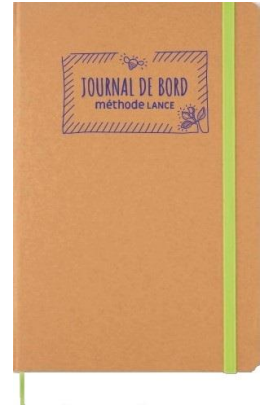
Etonnamment, le comité de changement a choisi une approche très participative ! Les parties prenantes externes ont participé. Tout le monde a reçu un journal de bord personnel.

La soirée dans un cinéma a été un grand succès. Le film choisi au vote était *Snowpiercer*. Le débat était animé par la Partie Prenante *exclus du système*, un représentant du personnel.

Il y a eu plus de Fresques du Climat que prévu. Le groupe parti au Ti-Village a organisé un atelier *histoire apprenante* pour partager ce qu'il a vécu. Le service comptabilité dans son ensemble a été reçu par Kering.

Une centaine de BD a été distribuée (*Le monde sans fin*). Pour les vidéos et les podcasts, des fils Telegram ont été mis en place pour échanger.

Le sentiment général est une vraie prise de conscience de l'urgence, une envie d'agir et des manifestations d'éco-anxiété.



Le coin des tâches de fond



Les outils de Nathalie...

- Le modèle transthéorique
- Les émotions et le changement climatique
- Le journal de bord personnel
- La roue des émotions
- L'arbre à personnages
- L'évaluation des résistances
- Le storytelling, le pitch

TÂCHES DE FOND

FACTEUR HUMAIN

La roue des émotions montre qu'un groupe Fresque a été particulièrement bouleversé

Psychologue
Focus group
Journal de bord personnel

Le comité exécutif est très moteur, il entraîne les équipes

Communications internes

RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Les personnes présentes au siège participent plus aux activités d'ouverture que les autres → quelques conflits

Communication
Adaptation horaires

Un chauffeur me dit que certains sont perdus, ils ne comprennent pas où on va

Arbre à personnages

COMMUNICATION

Communication essentiellement interne.
Sauf ! Témoignage du chanteur dans la presse

Récits
Ouverture



3.Stratégie



3. Stratégie

Intention

Cocréer une stratégie d'entreprise prenant en compte les enjeux du changement climatique et la décliner en actions.

Participants

Comme pour l'étape Ouverture, le degré d'implication des parties prenantes à l'étape Stratégie dépend du style de l'entreprise actuel et souhaité pour l'avenir. C'est à l'instance de gouvernance du changement de décider du niveau de participation du management et des employés pour les étapes Ouverture et Stratégie.



Description

Si l'entreprise n'a pas établi sa raison d'être, l'étape Stratégie est un bon moment pour le faire, dès son début, avant le travail sur la stratégie elle-même. Puis se déroulent les trois temps de l'étape Stratégie (cocréation, faisabilité, planification), chacun pouvant faire l'objet d'itérations.



Temps nécessaire

Il n'y a pas de contrainte temporelle très forte à cette étape. Un mois est généralement nécessaire.



En sortie

Stratégie renouvelée et initialisation de projet



FACTEUR HUMAIN

RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

COMMUNICATION

Etant donné que l'entreprise Gaston a souhaité la participation volontaire de toute l'entreprise pour l'étape d'Ouverture, le comité de changement a décidé de permettre à tous ceux qui le souhaitent de participer à la cocréation de la Stratégie. Le comité exécutif a aussi accepté la proposition d'établir une raison d'être.

L'outil *forum ouvert* a été choisi pour la cocréation participative. 70 parties prenantes volontaires ont participé. Le comité exécutif dans son ensemble, les parties prenantes externes (le chanteur Samuel Tagué et les députés Gilbert Martin et Solange Bertoud, la représentante de la ville de Paris, le représentant CSNERT, etc.).

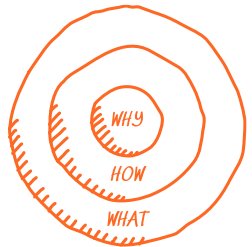
Les ateliers choisis sur la place du marché étaient : rôle de l'entreprise (contributive, perma entreprise), incarner le changement climatique, mobilité, clients (VIP et... ?), minimalisme, conciergerie, entraide, décroissance.

Raison d'être et nouvelle stratégie de l'entreprise Gaston



Le dirigeant

Il nous tient à cœur de nouer
des relations sincères et fidèles avec nos clients.
Soyons exemplaires en développant des services locaux.
Coordinateurs d'un réseau en étoile, nous créons du lien
entre les citadins en réduisant la consommation inutile.



Stratégie

Faire évoluer le service de VTC d'origine selon deux axes :

► **Les véhicules pour VIP**

Faire évoluer la flotte de véhicules pour qu'elle soit visiblement en phase avec la décarbonation (véhicules légers, électriques)

► **Le sens du service** (marqueur et fierté de Gaston)

Diversification basée le local, l'entraide et la consommation essentielle
Business model basé sur l'abonnement des usagers

Avant de clôturer le forum ouvert, des chapeaux de Bono sont organisés pour mettre à l'épreuve la nouvelle stratégie. Les chapeaux ont permis d'identifier les risques les plus évidents.

Le livre blanc issu du forum ouvert est la base de l'initialisation du projet.

Sur cette base, le comité de changement (comité exécutif et parties prenantes symboliques) a réalisé une décision par consentement. Après deux tours d'objections, le projet de mise en œuvre de la stratégie est adopté.

Le coin des tâches de fond



Les outils de Nathalie...

- Carte d'immunité au changement
- Etude des impacts humain
- Aidez moi à comprendre !
- Modèles mentaux
- L'échelle d'inférence
- Kit de communication

TÂCHES DE FOND

FACTEUR HUMAIN

Un tract est distribué : cette démarche cache quelque chose !

Aidez-moi à comprendre !

Des décisions opérationnelles à l'encontre de la démarche sont discutées par les parties prenantes symboliques

Carte d'immunité au changement

RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Le directeur financier s'est emporté en comité exécutif

Echelle d'inférence

Des chauffeurs refusent le forum ouvert et influencent les autres

Réseau des chauffeurs non numériques
Client chanteur

COMMUNICATION

L'équipe communication est en agitation maximum !
Communication interne et préparation communication externe

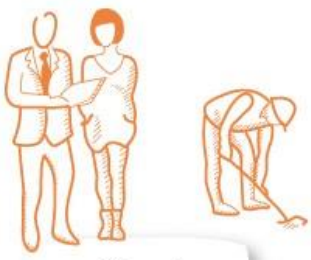
Kit de communication



Le directeur
commercial /
opérations



4. Mode
projet



4. Mode projet

Intention

Lancer les actions de changement déclinées dans l'étape précédente et coordonner leur mise en œuvre pour donner vie à la stratégie renouvelée.

Participants

Les participants, leurs rôles et leur nombre dépendent en premier lieu de la nature des changements décidés dans l'étape Stratégie. Au minimum, la direction et les services directement impactés par les changements (le service marketing, le service de conception, le service commercial, le service achats, une ligne de production ou le service après-vente, par exemple) sont impliqués.



Description

C'est le profil de changement de l'entreprise qui détermine la façon dont l'étape Mode projet se déroule, tout en en gardant à l'esprit que les projets de changement se prêtent bien aux essais de pratique en rupture. Il est possible d'opter pour une gestion de projet (presque) habituelle... avec un plan de changement à la place d'un plan projet. Il est possible aussi d'opter pour une approche plus souple, plus agile.



Temps nécessaire

Le temps nécessaire est entièrement dépendant de l'étendue des transformations. Une structuration modulaire du projet avec des prototypes, des résultats intermédiaires et des succès à fêter paraît moins longs qu'un tunnel et est plus apte à être adaptée, voire remise en cause.



En sortie

Premiers résultats de la transformation



FACTEUR HUMAIN

RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

COMMUNICATION

Le module 2 de l'offre de Nathalie est signé. C'est le directeur commercial et opérations qui est le chef de projet opérationnel du changement. Nathalie interviendra à raison de deux jours par semaine, puis un jour. Le comité de changement a choisi de déployer les actions dans un mode « tester et apprendre », séduit par certains principes des méthodes Agile.

Les trois premiers chantiers sont la flotte de véhicules, l'offre de services et la comptabilité environnementale. Un bilan carbone est réalisé pour démarrer un suivi quantitatif de l'atténuation des GES. Une analyse Ocara est réalisée suite au chapeau de Bono pour démarrer un suivi des risques physiques.

Le comité de changement est renouvelé, avec des nouveaux volontaires internes et externes dont le représentant du CSNERT.

L'avancement de la démarche est réalisé dans une salle visuelle Obeya où le comité se déplace déjà.

Le coin des tâches de fond



Les outils de Nathalie...

- Outils acteurs complétés
- Modèle transthéorique ou courbe de deuil
- Cartographie des irritants
- L'étude d'impacts humains
- L'étude d'impacts sur la QVT

TÂCHES DE FOND

FACTEUR HUMAIN

Le métier des chauffeurs va évoluer en premier. La responsable RH souhaite préparer très tôt cette évolution

L'étude d'impacts humains
L'étude d'impacts sur la QVT

Tout le monde n'est pas impacté pour le moment

Courbe de deuil

RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

« il serait temps de reprendre le vrai travail ! »

Parties prenantes symboliques

Carte des partenaires

L'enthousiasme de l'étape Stratégie retombe après le forum ouvert. Des manifestations de rejet et de peur

COMMUNICATION

La communication interne continue, souvent des actions pour répondre aux résistances

Fil des sujets à communiquer

La communication se déplace vers l'externe, notamment vis-à-vis des clients pour qu'ils comprennent la démarche et soient actifs



5. Transfert



Intention

Préparer le départ du/de la spécialiste en transformation.



5. Transfert

Participants

Les participants peuvent être moins nombreux pour cette étape. Il s'agit principalement du/de la spécialiste en transformation et des interlocuteurs du transfert d'activités. Néanmoins, si l'entreprise choisit un style plus participatif pour ses activités futures, les participants peuvent être plus nombreux. Là encore, la base du volontariat est un principe important pour des activités plus fluides et efficaces.



Description

Les actions de transformation ne sont sans doute pas terminées à la fin du temps estimé. Cette étape a pour objectif de s'assurer que les activités de transformation continueront même après le départ du/de la spécialiste en transformation. Elle est aussi un moment opportun pour évaluer la démarche effectuée avec ACT (Assessing low Carbon Transition). Le profil de l'entreprise, affiné avec l'expérience des mois passés dans l'entreprise permet à le/la spécialiste en transformation de proposer la mise en place d'une organisation de transformation adaptée.



Temps nécessaire

Des activités de cette étape peuvent être anticipées. L'étape Transfert est une continuité de l'étape Mode projet. L'inconnue la plus grande est sans doute l'évaluation ACT qui, si elle est décidée, peut prendre du temps à organiser. Mais elle peut aussi être prise en charge après l'étape Transfert par une personne de l'entreprise. Le temps nécessaire est d'un mois.



En sortie



Organisation de changement

TÂCHES DE FOND

FACTEUR HUMAIN

RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

COMMUNICATION

Cela fait un an que Nathalie a commencé à accompagner l'entreprise. Le directeur commercial et opérations, chef de projet opérationnel du changement a délégué ce rôle à une personne de son équipe. Nathalie lui transfère l'historique du projet de changement, les outils utilisés pour les tâches de fond.

L'entreprise obtient un financement de l'ADEME pour réaliser un ACT évaluation qui leur permet d'affiner leur direction et de compléter leur démarche qui s'apparente dorénavant à de l'amélioration continue en comparaison avec l'année passée.

L'entreprise décide par ailleurs de valider sa démarche avec une analyse SBTi (Science-Based Target Initiative).

Le service communication est renforcé, avec notamment des compétences d'animation et de facilitation pour que les clients connus soient des parties prenantes actives à la stratégie.

Le coin des tâches de fond



Les outils de Nathalie...

- Toute la panoplie des outils de communication

TÂCHES DE FOND

FACTEUR HUMAIN

Les activités facteur humain sont mises en sommeil. Elles peuvent être réveillées dès que nécessaire

ZZzz...

RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Les activités de suivi des résistances sont elles aussi mises en sommeil, en restant très attentifs et à l'écoute

COMMUNICATION

L'équipe communication renforcée prend en charge à 100% la communication au service de la raison d'être et de la stratégie

Raison d'être

Le mot du dirigeant de Gaston...



Le dirigeant

3

Conclusion



Pierre-Louis Frouein
Shift4Green



Nathalie Lance
Facilitatrice en
adaptation au
changement
climatique chez
Coopaname/écolance



Nolwenn Gourmelon
Consultante RSE et
développement durable
chez AEnclage



Patrick Noël
Co-fondateur chez
We Boost Your Project



Alain Risbourg
Fondateur chez
Covivance

pierre-louis.frouein@shift4green.com

nathalie@ecolance.fr

nolwenn@aenclage.com

patrick.noel@weboostyourproject.com

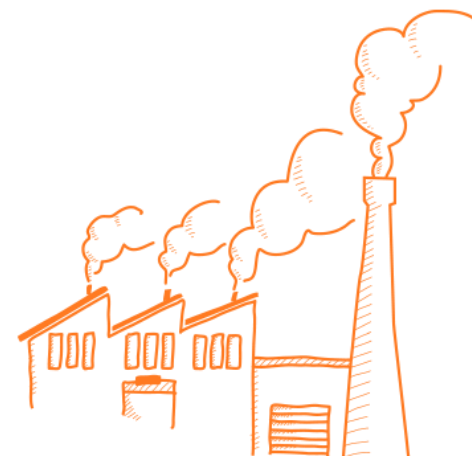
alain@covivance.eu

écolance fait partie de Coopaname,
SCOP-SA à capital variable

RCS Paris : 448 762 526 - APE : 7022Z

N° Intracom : FR49 448 762 526

3/7 rue Albert Marquet - 75020 Paris





22 NOV. AU
3 DEC. 2021

SOMMET
VIRTUEL
DU CLIMAT

MERCI !

Donnez-nous votre avis sur cette webconférence

